Comment bien choisir un cabinet et acheter du conseil en SCM ? Quels sont les facteurs clefs de succès d'une relation consultant-client ? Pour éviter les déceptions, Supply Chain Magazine tente de dresser en sept points les bonnes pratiques en matière d'achat de conseil et lors du démarrage d'une mission.

CABINETS DE CONSEIL EN SCM
7 recommandations pour mieux choisir


©Olivier Le Moal-Fotolia

1 Cahier des charges : bien définir ses besoins

Élémentaire, me direz-vous ! Et pourtant, cette première étape est souvent insuffisamment réalisée. Une bonne définition des besoins et des enjeux (financiers, politiques, humains, etc.) est essentielle. Sans oublier de préciser les raisons qui vous poussent à faire appel à un cabinet de conseil. Des explications exhaustives aideront le cabinet à établir la proposition la plus en phase avec vos objectifs (en termes de dimensionnement, de solution, etc.). Néanmoins, attention à ne pas « brimer » le consultant ! Ne soyez pas trop directif dans la méthodologie à suivre afin de profiter de sa créativité. *« Je recommande au client de ne pas imposer un calendrier trop « agressif », qui pourrait avoir des conséquences négatives dans le cadre d'un projet de transformation »*, indique Edouard Samakh, Associé Ernst & Young. Sébastien Caillau, Directeur des Opérations d'Elcimaï Conseil, suggère une autre façon de procéder : *« Si le client a déjà connaissance des quelques cabinets à consulter (trois ou quatre), il peut s'abstenir de l'étape de « long list » et les rencontrer très en amont afin de leur exposer sa problématique. Il peut ainsi se faire aider à qualifier précisément son besoin »*.

2 Appel d'offre : d'une « long list » à la « short list »

Evitez les appels d'offre ouverts. Une sélection initiale de cinq ou six cabinets est suffisante. *« Je recommande de bien sélectionner les cabinets au moment du lancement de l'appel d'offres et de les choisir de taille différente afin de se voir proposer des méthodologies et des approches variées »*, conseille Raphaël Renault, Consultant Senior en Supply Chain chez Vinci Consulting. Pour ce faire, nous recommandons aux acheteurs de se tenir informés du marché du conseil, en lisant par exemple notre dossier annuel « Pour vos appels d'offres cabinets de conseil en SCM ». *« Un « brief » téléphonique, organisé quelques jours après l'envoi du cahier des charges aux cabinets, permet d'échanger sur des*

aspects plus qualitatifs », observe Raphaël Renault. Cet échange peut durer environ une demi-heure et peut être l'occasion de faire passer des messages délicats à écrire dans le cahier des charges ou même de donner un ordre de budget aux consultants... *« Le client a intérêt à identifier le niveau d'enjeu et donc le budget alloué à la mission (en général au max, 10% de l'enjeu) et de donner un ordre de grandeur aux consultants présélectionnés (sous forme de planning, de date de fin ou de fourchette budgétaire, de taille d'équipe, etc.) »*, précise Yvan Salamon, Président & Fondateur d'Argon Groupe. Donner une indication de la fourchette du budget limite le risque de recevoir des réponses complètement décalées par rapport aux enjeux. Une pratique que n'encourage pourtant pas l'ensemble des consultants. *« A titre personnel, je suis défavorable à ce que le client donne une estimation de budget car le coût devient alors une variable d'ajustement au détriment de la qualité du projet »*, confie Sébastien Caillau. A défaut de « brief », il est recommandé à minima d'organiser un système de questions et réponses partagées par tous sur une période définie. Favorisez donc l'interaction !


©Torbz-Fotolia

3 Soutenance : une étape clef

Après réception des offres écrites, recevez deux ou trois cabinets pour un oral. *« La soutenance a pour objectif d'expliquer la façon de travailler et de présenter les équipes »*, résume Yvan Salamon. A ce propos, il est recommandé de les rencontrer à ce stade du processus. Pas toujours simple car les cabinets ont parfois des difficultés à prévoir la disponibilité de leurs ressources. Soyez donc vigilant ! *« Le client a intérêt à exiger lors de la soutenance un « pool » de consultants au sein duquel se trouveront nécessairement les ressources qui travailleront pour lui lors de la mission »*, estime Raphaël Renault. Le client a aussi son rôle à jouer en maîtrisant son processus décisionnel. Plus ce dernier est court, plus les chances de travailler avec les consultants rencontrés lors de la soutenance sont grandes. *« Dans 90 % des cas, l'équipe projet mobilisée sur la mission est celle qui a été présentée lors de la soutenance. Les autres 10 % s'expliquent en général par des prises de décision trop longues ; les ressources initialement prévues étant engagées entre-temps sur d'autres projets »*, analyse Sébastien Caillau. D'une manière générale, favorisez donc la rencontre, pour vous forger une opinion, plutôt que les CV parfois « enjolivés ». Profitez aussi de la soutenance pour tester les cabinets en posant des questions précises sur son expertise (grands ratios, types d'organisations, etc.), ses références (en lien avec le secteur ou le type de mission), la méthodologie proposée pour la mission (et son planning associé) et assurez-vous que les enjeux de la mission sont bien compris.

4 Choix du cabinet : plusieurs questions à se poser

Pour certains, la notoriété est un critère essentiel de sélection. *« Le choix du cabinet est pour moi plus important que l'équipe en tant que telle : il faut faire confiance au cabinet pour constituer une équipe d'experts, pour former ses consultants et pour capitaliser sur ses expériences : c'est en général parce qu'il a su constituer des équipes de haut niveau que le cabinet s'est développé »*, martèle Yvan Salamon. D'autres soulignent le caractère


©Vinci Consulting

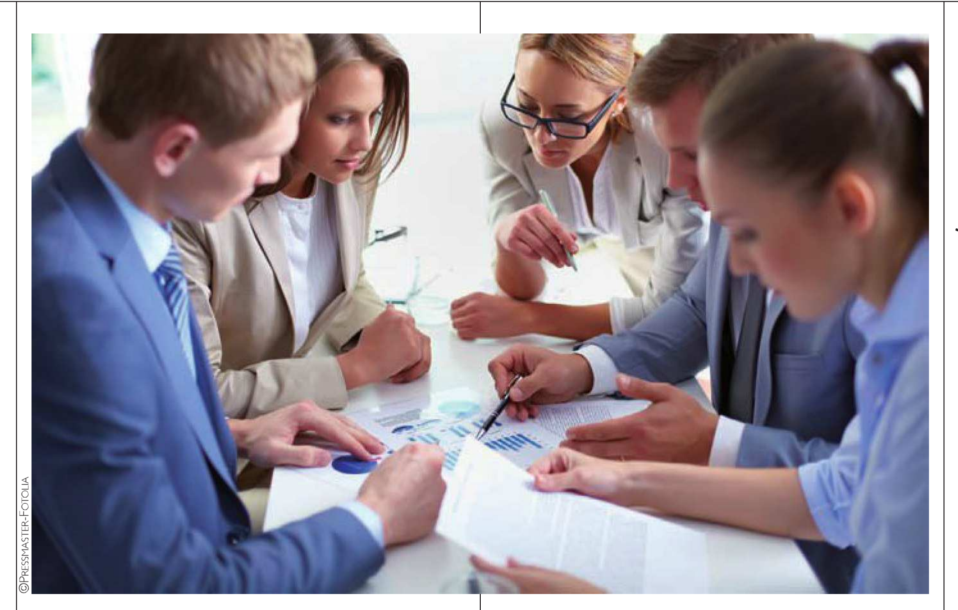
Raphaël Renault,
Consultant Senior en Supply Chain de Vinci Consulting


©Argon Groupe

Yvan Salamon,
Président & Fondateur d'Argon Groupe


©Elcimaï Conseil

Sébastien Caillau,
Directeur des Opérations d'Elcimaï Conseil


©Pressmaster-Fotolia

fondamental de la relation humaine. « *Si le courant ne passe pas entre l'équipe de consultants et le client, ça ne marchera pas. Il vaut mieux favoriser l'impression et la confiance que donne un consultant à son seul CV* », juge Sébastien Caillau. Sans oublier, les compétences et la qualité de la réponse. « *Au travers des réponses, le client peut identifier les consultants ayant une réelle conviction sur le sujet et ayant compris la problématique, disposant d'outils et de méthodologie, proposant une équipe adaptée en termes d'expérience et de séniorité et capables de l'accompagner dans la durée* », énumère Yvan Salamon. Le budget doit être analysé finement car des différences importantes entre les cabinets peuvent s'expliquer par des niveaux de détail eux-mêmes très disparates. Autre petite astuce : ne pas hésiter à contacter d'anciens clients...

5 Prix : Mode d'emploi

Lorsque vous achetez du conseil, vous achetez majoritairement au forfait et non en régie (utilisée essentiellement pour de l'assistance technique). Les missions ont donc un début, une fin, des livrables et des objectifs clairement définis. Le forfait est généralement à votre avantage car vous pourrez en demander plus à vos consultants... A vous d'en tirer le maximum ! Un conseil néanmoins : ne tentez pas de casser les prix au moment de la négociation. Vous prenez le risque de dégrader le niveau de qualité de la prestation. « *Il est important de bien considérer l'équation prix versus valeur. L'achat d'une prestation de conseil n'est pas l'achat d'une simple commodité* », insiste Edouard Samakh. Idem pour le taux journalier. Nous vous recommandons de consulter nos fiches en ligne pour avoir des indications sur ces fameux taux. Mais cela ne doit pas devenir l'unique critère de choix. Autre sujet dans l'air du temps : les « success fees » (commission de succès). Cela oblige à définir explicitement les indicateurs de mesure. Un grand nombre de cabinets propose ce mode de rémunération (voir tableau), du moins pour partie (10 % en moyenne). Cette façon de faire s'applique davantage à certains sujets comme les achats ou le re-engineering. Les phases de diagnostics sont exclues. De même, soyez attentifs à ne pas vous focaliser excessivement sur les enjeux au détriment d'autres paramètres importants plus qualitatifs. « *Nous avons eu un cas où nous étions intéressés, à hauteur de 20 % de la rémunération (sur des indicateurs de niveau de stocks, de prix de composants et de taux de service), ainsi que l'équipe projet de notre client sous la forme d'une prime exceptionnelle sur le salaire. Il s'agit pour le moment d'un cas anecdotique mais la pratique nous semble judicieuse* », raconte Eric Salviac, Directeur d'Ernst & Young Advisory. Un cas de figure intéressant à rapporter permettant d'assurer la motivation des troupes. Néanmoins, ayez à l'esprit que les consultants se projettent généralement à long terme avec leur client. Il est dans leur intérêt que la mission se déroule au mieux... Indexer leur rémunération sur les résultats atteints n'est donc pas vital. Encore une fois, seuls certains types de missions le permettent aisément et intelligemment.

6 Démarrage de la mission : les points d'attention

Avant de démarrer la mission, la bonne pratique consiste à organiser une réunion de lancement (couramment appelée « kick-off »). C'est l'occasion de réunir les membres du comité de pilotage. L'équipe y est officiellement présentée, ainsi que la méthodologie et le planning. S'agissant du lieu de travail des consultants, deux possibilités s'offrent à vous. S'il s'agit d'une mission d'analyse, la présence physique de l'équipe de conseil dans vos bureaux n'est pas indispensable. En revanche, dans le cadre d'un projet de transformation, nous vous recommandons d'exiger une présence, suffisamment soutenue (trois ou quatre jours par semaine) pour lui permettre de s'imprégner du contexte et

Suite page 102


©Ernst & Young

Edouard Samakh,
Associé d'Ernst & Young


©Ernst & Young

Eric Salviac,
Directeur d'Ernst & Young Advisory

SUITE DE LA PAGE 100

d'opérer le transfert de compétences. Pour réussir un projet de transformation, la mise en place d'une équipe commune, avec un Responsable projet côté client, est un élément clef du succès. « *Nous devons nous assurer que le dispositif chez le client est le bon et qu'il inclut des profils de personnes compétentes, objectives et n'ayant pas peur d'une remise en cause du fonctionnement actuel* », complète Yvan Salamon. Cette association avec un Chef de projet côté client est absolument nécessaire pour assurer le transfert de compétences et la pérennité de la mission. Une mission de conseil est un investissement financier conséquent, veillez donc à l'amortir au mieux. Gardez à l'esprit qu'elle ne vous exonère pas de travail, au contraire ! « *Nous estimons en moyenne qu'un client a une charge de travail similaire (répartie sur différents profils) à celle du cabinet* », relève Sébastien Caillau.

7 Pendant la mission : les règles de pilotage

Des règles de pilotage sont recommandées. Les réunions du comité projet, à une fréquence régulière (hebdomadaire), servent à faire un état d'avancement. Elles réunissent a minima les deux Chefs de projet. « *Exiger la présence du Directeur/Associé du cabinet de conseil lors des comités de projet est un bon moyen pour le client de s'assurer de l'implication sur la mission de ce dernier et de profiter de son expertise* », souligne Raphaël Renault. Les comités de pilotage se tiennent quant à eux à chaque fin de phase et ont pour objectif de valider certaines étapes et de prendre des décisions. Autre moyen pour maîtriser les coûts de la mission : ne laissez faire aux consultants que les tâches à haute valeur ajoutée. Vous aurez mieux fait de sous-traiter le reste à un stagiaire en interne qui vous coûtera en un mois ce que vous dépenserez en un jour avec un cabinet ! Dernier conseil : si vous envisagez de prolonger le mandat du cabinet, n'oubliez pas de le prévenir suffisamment en avance pour lui permettre de vous réserver les ressources. ■

JULIA FUSTIER

Bien choisir son offre

Pour l'édition 2012 de notre « Pour vos appels d'offre » sur les cabinets de conseil en SCM (Supply Chain Management), 113 cabinets ont répondu à notre questionnaire dans les délais impartis. De quoi vous offrir un riche panel.

Les 113 cabinets que nous avons référencés se trouvent dans le tableau page 104. Une nouvelle information y apparaît cette année : la possibilité ou non d'un mode de rémunération aux « Success Fees » (honoraires variables conditionnés par les résultats obtenus). Ce tableau, réalisé sur la base des informations communiquées par les cabinets de conseil, ne prétend pas à l'exhaustivité. L'ensemble des fiches détaillées sera prochainement consultable sur notre site internet (www.SupplyChainMagazine.fr).

Des cabinets pour tous les besoins

Les cabinets recensés sont de nature et de taille extrêmement variées : les « gros généralistes » avec une couverture internationale et dont le SCM n'est qu'une des spécialités, les cabinets de taille plus modeste dédiés au SCM avec parfois des antennes à l'étranger, et ceux de petite taille (parfois même mono-consultant ou fonctionnant en réseau) avec souvent des expertises de niche. Selon la typologie, le périmètre (géographique et business) et les besoins en ressources humaines de la mission, il est recommandé de s'adresser à une catégorie plutôt qu'à une autre. Pour une mission internationale avec un périmètre de travail d'envergure, on favorisera un cabinet de taille significative. Quant aux plus petits, ils jouent souvent la carte de la « proximité » et de la mise à disposition « sur le terrain » de consultants ayant une grande expérience.


©ALPHAS PIRIT-FOTOLIA

Des nouveautés dans les fiches détaillées

Vous êtes invités à consulter notre tableau synthétique qui vous fournira des indications sur chacun des cabinets listés. Sa mise en forme favorise une lecture rapide et efficace. Une aide utile en amont d'un appel d'offres ! Nous vous recommandons dans un second temps d'approfondir le sujet en consultant les fiches intégrales sur notre site internet. Vous remarquerez quelques nouveautés dans la version 2012 : de nouveaux domaines d'expertise (automatisation/ engineering d'entrepôt, logistique urbaine, logistique des grands projets) et un nouveaux secteur (restauration hors domicile). A noter, tout particulièrement, la question qui fâche : le taux moyen journalier pratiqué (en €) pour un junior, confirmé et expert/associé. Environ 40 % des cabinets de conseil ont joué le jeu en répondant à cette nouvelle question. Un résultat suffisamment encourageant pour nous inciter à réitérer l'expérience l'année prochaine, avec la perspective que ce ratio croîtra ! ■ **JULIA FUSTIER**

Interview de François Peignès,

Directeur Logistique d'Areva

« Le client doit aussi tenir ses propres engagements »

Directeur Logistique du groupe Areva, François Peignès a exercé auparavant le métier de consultant durant de nombreuses années, en particulier chez PEA Consulting. Il nous fait part de sa vision du conseil en SCM en tant qu'acheteur potentiel de conseil et qu'ex-consultant.


©JLRognon

« Le premier élément à avoir en tête est l'importance de savoir quoi demander à un consultant avant de faire appel à lui ! Trop souvent, les besoins sont insuffisamment qualifiés. Le besoin en conseil est tiré par trois éléments : apporter une expertise inexistante en interne (métier, méthode, etc.), recourir à une ressource supplémentaire (par manque de temps, impossibilité de recruter, etc.) et « booster » ou accélérer des décisions. D'une manière générale, je considère qu'il n'est pas nécessaire d'avoir plus de cinq cabinets dans sa « long list ». L'idée étant d'en conserver deux ou trois en « short list ». Si le client dispose d'un peu plus de temps, je préconise d'organiser un court entretien individuel avec l'ensemble des cabinets avant la remise du cahier des charges pour être « qualifié à répondre ». S'agissant du choix du cabinet, le facteur humain est un élément clef. En tant que client, nous devons exiger de rencontrer les équipes avant le démarrage de la mission et par la suite, de pouvoir valider une équipe alternative en cas de changement. Une rencontre est évidemment plus favorable à une seule sélection sur CV. Au début de la mission, la répartition des tâches doit être très clairement définie. Le client doit aussi s'assurer d'être en mesure de tenir ses propres engagements, aussi importants que ceux du cabinet. Il est essentiel de mettre à disposition de la mission, côté client, une personne familière de la situation de l'entreprise, capable de jouer aisément le rôle d'intermédiaire et de mettre en contact le cabinet de conseil avec les différents interlocuteurs. C'est cela également qui permettra le transfert de compétences. Cet aspect est souvent négligé car les consultants, pour des raisons évidentes, n'insistent pas toujours assez sur ce point… De la même manière, les règles de pilotage (comités projet, comités de pilotage, etc.) sont définies précisément et doivent être scrupuleusement respectées. Il s'agit en effet d'un facteur de motivation et de réussite très fort ». ■ **JF**